

PENGARUH DESENTRALISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

DESMIYAWATI

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji bagaimana pengaruh tidak langsung desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan system akuntansi manajemen sebagai variabel intervening. Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan perbankan yang ada di Pekanbaru. Sampel penelitian adalah para manager fungsional seperti manager kredit, manager keuangan, manager personalia dan kepala bagian setingkat manager perusahaan perbankan tersebut. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara mengirimkan kuisisioner kepada manager perusahaan perbankan tersebut. Jumlah kuisisioner yang dikirim sebanyak 100 kuisisioner. Jumlah yang kembali dan dapat digunakan dalam penelitian sebanyak 50 kuisisioner. Pengujian data penelitian dilakukan dengan regresi berganda yang diperluas dengan path analysis. Dari pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis penelitian diperoleh hasil bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan. Sementara ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.

Keywords: Decentralization, Environmental Uncertainty, Management Accounting System and Managerial Performance.

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh tidak langsung ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan system akuntansi manajemen sebagai variabel intervening. Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan perbankan yang ada di Pekanbaru dengan responden manager fungsional yang ada dalam perusahaan perbankan tersebut.

Kebanyakan penelitian sebelumnya hanya melihat pengaruh langsung karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variabel kontekstual seperti desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, strategi, ketidakpastian tugas, kompleksitas teknologi (Gordon dan Narayanan, 1984; Govindarajan, 1984; Govindarajan dan Gupta, 1985; Chenhall dan Morris, 1986; Abernethy dan Guthrie, 1994; Gul dan Chia, 1994; Chong, 1996).

Untuk mengembangkan gambaran yang lebih komprehensif dan melengkapi penjelasan yang telah ada diperlukan suatu investigasi dampak tidak langsung variabel kontekstual tersebut terhadap kinerja dengan menggunakan sistem akuntansi manajemen sebagai intervening. Bollen (1989) dalam Shields (2000), menyatakan bahwa pengujian pengaruh tidak langsung dapat membantu menjelaskan pertanyaan penting yang belum dapat dijelaskan oleh penelitian dengan menggunakan dampak langsung.

Pengujian pengaruh tidak langsung sebelumnya dilakukan antara lain oleh Chong dan Chong (1997) yang membuktikan ada hubungan yang tidak langsung antara strategi dan ketidakpastian lingkungan dengan kinerja melalui penggunaan informasi *broadscope* SAM oleh manajer dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian Soobaroyen & Poorundersing (2008) menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan. Sedangkan ketidakpastian tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun melalui sistem akuntansi manajemen.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :“ Apakah desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan sistem akuntansi manajemen”.

KAJIAN PUSTAKA

Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkan kepada pengguna, yaitu para pekerja, manajer dan eksekutif (Atkinson, dkk. 1995). Penelitian Chenhall dan Morris (1986) menemukan bukti empiris mengenai karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial, yaitu terdiri dari: *broad scope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration*.

Desentralisasi

Desentralisasi secara umum ditunjukkan dengan tingkat pengambilan keputusan yang terjadi dalam organisasi. Dengan desentralisasi, manajer puncak mendelegasikan wewenang serta tanggung jawab kepada manajer yang lebih rendah dengan kekuasaan tertentu (Syam dan Maryasih, 2006).

Thompson (1967) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Desentralisasi memberikan manajer akses informasi yang lebih besar baik dalam segi perencanaan dan kontrol aktivitas perusahaan dibanding tingkat corporate (Waterhouse dan Tiessen, 1978).

A. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasionalisasi perusahaan (Otley, 1980). Ketidakpastian lingkungan merupakan variabel kontekstual yang penting karena kondisi tersebut akan membuat kegiatan perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit (Chenhall dan Morris, 1986). Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat. Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, informasi merupakan komoditi yang sangat berguna dalam proses kegiatan perencanaan dan kontrol dalam suatu organisasi.

B. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Intervening.

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai sejauh mana manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen dibawahnya untuk membuat kebijakan secara independen (Heller dan Yulk, 1969).

Menurut Chenhall dan Morris (1986), hanya ada dua dimensi sistem akuntansi manajemen yang secara positif berhubungan dengan desentralisasi yaitu agregasi dan integrasi. Sedangkan informasi broadscope dan timeliness penting untuk kedua manajer baik dalam struktur sentralisasi maupun desentralisasi.

Berbeda dengan hasil penelitian Gul dan Chia (1994) yang menggunakan desentralisasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara sistem akuntansi manajemen (broadscope dan aggregation) dan kinerja manajerial. Mereka menyimpulkan bahwa *broad scope* lebih penting bagi manajer pada struktur desentralisasi ketika kondisi ketidakpastian lingkungan tinggi.

Hasil penelitian Nazaruddin (1998) juga menemukan bahwa pada tingkat desentralisasi tinggi maka dibutuhkan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang semakin andal agar semakin besar pengaruh positifnya terhadap kinerja manajerial.

Syam dan Maryasih (2006) melakukan penelitian terhadap 38 orang manajer perusahaan manufaktur yang terdapat di Nanggroe Aceh Darussalam. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh desentralisasi terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh penggunaan system akuntansi manajemen (broadscope dan agregasi).

Soobaroyen dan Poorundersing (2008) menguji bagaimana pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening. Hasil penelitian terhadap manajer fungsional perusahaan manufaktur di Mauritius menemukan bahwa sistem akuntansi manajemen berperan sebagai variable intervening antara desentralisasi dan kinerja manajerial.

Berdasarkan hal di atas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan system akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.

C. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Intervening.

Dari berbagai literatur akuntansi sebelumnya dinyatakan bahwa ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, manajer akan mempertimbangkan informasi eksternal, *non-financial* dan dukungan informasi sistem akuntansi manajemen akan menjadi semakin penting dan berguna dalam pengambilan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986). Penelitian Gordon dan Narayanan (1984) terhadap manajer tingkat senior di Kansas dan Missouri menemukan bahwa para *decision makers* yang merasakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih besar akan cenderung mencari informasi eksternal, informasi non-keuangan dan informasi pendukung untuk menambah tipe informasi lainnya.

Penelitian Mia (1993) menemukan bahwa sistem akuntansi manajemen berperan sebagai mediator dalam hubungan antara PEU dan kinerja. Ketika PEU manajer meningkat, maka penggunaan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen juga akan meningkat.

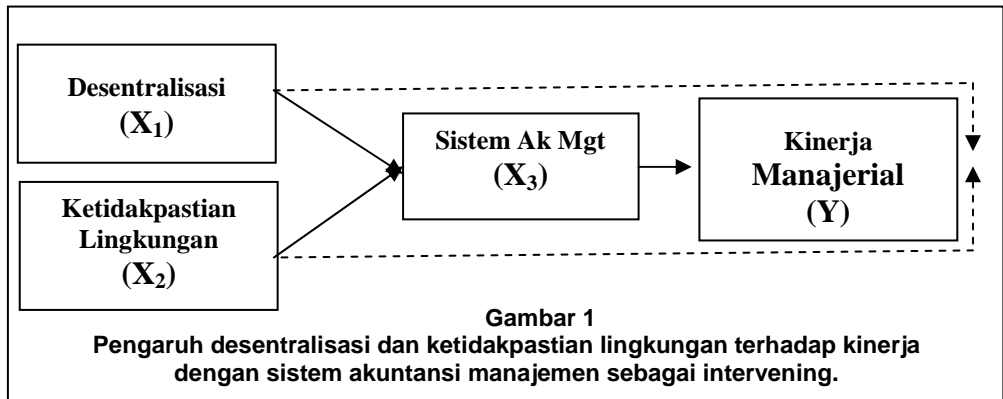
Penelitian Chong dan Chong (1997) membuktikan terdapat hubungan yang tidak langsung antara ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan terhadap kinerja SBU melalui penggunaan karakteristik informasi *broadscope* sistem

akuntansi manajemen dalam pembuatan keputusan. Penelitian Imron (2004) membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara ketidakpastian lingkungan dan kinerja SBU melalui penggunaan karakteristik informasi *broadscope* sistem akuntansi manajemen. Hasil penelitian Syam dan Maryasih (2006) membuktikan bahwa Sistem akuntansi manajemen (*broadscope* dan agregasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh persepsi ketidakpastian lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan system akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.

Dari penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan, dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

A. Data dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan perbankan yang terdapat di Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan responden yang terdiri dari para *manager* operasional, manajer pemasaran, manajer personalia atau kepala bagian setingkat manajer perusahaan perbankan yang terdapat di Pekanbaru. Kuesioner yang kembalinya dapat diolah sebanyak 50 kuesioner dari 100 kuesioner yang dikirim.

B. Pengukuran Variabel

Desentralisasi diukur dengan instrumen yang telah dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984), yang terdiri dari lima pertanyaan. Ketidakpastian Lingkungan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984), yang terdiri dari 10 pertanyaan. Sistem Akuntansi Manajemen diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Chenhall dan Morris (1986) yang terdiri dari 24 butir pernyataan. Kinerja manajerial diukur dengan instrument *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk (1963) yang terdiri dari 9 pernyataan. Semua variabel penelitian diukur menggunakan skala likert tujuh point (1 = skala rendah, 7 = skala tinggi)

C. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu dapat mengukur variabel yang akan diukur. Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya.

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi *internal* dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut (Ferdinand, 2002 dalam Gozhali, 2005) :

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \epsilon_j}$$

Hasil pengujian terhadap validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian valid dan reliabel. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Hasil uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Koefisien Korelasi	Cronbach Alpha
SAM	0,407– 0,700	0,899
Desentralisasi	0,524 – 0,836	0,747
Ketidakpastian Lingkungan	0,608, 0,837	0,800
Kinerja Manajerial	0,582 – 0,889	0,847

Sumber: data olahan

D. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

1. Pengujian asumsi untuk memenuhi syarat regresi

Pengujian normalitas data dilakukan dengan bantuan alat *uji statistik normal probability plot* (normal P-P Plot) terhadap masing-masing variabel. Jika sebaran data berada disekitar garis diagonal maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data terdistribusi dengan normal Gujarati (1995). Hasil uji normal P-P plot (*normal probability plot*) memperlihatkan titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, hal ini menunjukkan model regresi ini memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gangguan multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan dari *Varian*.

Tabel 2
Hasil Uji Multikolinearitas dan Tolerance

Variabel	VIF	Tolerance	Kesimpulan
SAM	1,316	0,760	Tidak ada multikolinearitas
Ketidakpastian Lingkungan	1,224	0,817	
Desentralisasi	1,367	0,732	

Sumber: Data olahan (2009)

Berdasarkan Tabel 2 di atas semua nilai VIF variabel independent tersebut lebih kecil dari 5 (<5) dan nilai *toleransinya* mendekati angka 1. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini bebas dari gangguan multikolinearitas.

Pengujian autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada kolerasi antara kesalahan penggunaan (*error*) pada periode t dengan kesalahan penggunaan pada periode t-1 (periode sebelumnya). Pengujian autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson*. Batasan tidak terjadinya autokorelasi adalah -2 sampai +2. Dari pengujian diperoleh nilai statistik *Durbin-Watson* sebesar 1,563, maka dapat disimpulkan model regresi bebas dari pengaruh autokorelasi.

Pengujian heterokodestisitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari nilai residual penelitian. Untuk membuktikan ada atau tidaknya gangguan heteroskodestisitas dapat dilihat melalui pola diagram pencar (*Scatterplot*). Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa model regresi bebas heteroskodestisitas.

2. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan metode analisis regresi berganda yang diperluas dengan metode path analysis (Ghozali, 2002). Melalui teknik ini dapat diuji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Model yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah:

$$X_3 = \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = \beta_{41}X_1 + \beta_{42}X_2 + \beta_{43}X_3 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

X1 : Desentralisasi

X2 : Ketidakpastian Lingkungan

X3 : SAM

Y : Kinerja Manajerial

B₁, β₂, β₃, β₄ : Koefisien *path* (*Standardized Coefficient*)

e : Residual yang terstandarisasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Statistik Deskriptif

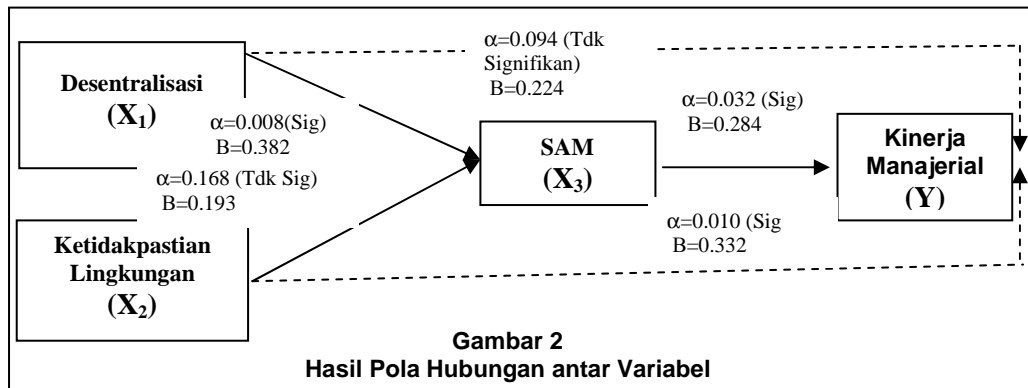
Analisis didasarkan pada jawaban responden sebanyak 50. Berdasarkan data tersebut, maka diperoleh statistik deskriptif seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Statistik Deskriptif Variabel Sistem Akuntansi Manajemen,
desentralisasi, ketidakpastian lingkungan dan Kinerja Manajerial

<i>Variabel</i>	Kisaran Teoretis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Deviasi Standard
SAM	1.00 – 7.00	3.38 – 5.96	4.53	0.73
Ketidakpastian	1.00 – 7.00	2.70 – 7.00	4.56	0.86
Lingkungan	1.00 – 7.00	1.60 – 7.00	4.40	1.36
Desentralisasi	1.00 – 7.00	3.00 – 7.00	5.43	0.86
Kinerja Manajerial				

B. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil pola hubungan antar variabel yang telah diolah dengan menggunakan regresi dapat dilihat pada gambar berikut:



1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil uji analisis jalur menunjukkan koefisien path untuk variabel desentralisasi (X_1) terhadap sistem akuntansi manajemen (X_3) sebesar β_{31} (0.382) dengan signifikansi sebesar 0.008 ($\alpha < 0,05$). Koefisien path untuk variabel SAM (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar β_{43} (0.284) dengan signifikansi sebesar 0.032 ($\alpha < 0,05$). Hal ini berarti desentralisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui penggunaan system akuntansi manajemen sebagai variable intervening. Sedangkan koefisien path untuk variabel desentralisasi (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar β_{41} (0.224) dengan signifikansi sebesar 0.094 ($\alpha > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Soobaroyen dan Poorundersing (2008), yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara desentralisasi dan kinerja manajerial melalui penggunaan karakteristik informasi system akuntansi manajemen.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil uji analisis jalur menunjukkan koefisien path untuk variabel ketidakpastian lingkungan (X_2) terhadap karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen (X_3) sebesar β_{32} (0.193) dengan signifikansi sebesar 0.168 ($\alpha > 0,05$). Sedangkan koefisien path untuk variabel ketidakpastian lingkungan (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar β_{42} (0.332) dengan signifikansi sebesar 0.010 ($\alpha < 0,05$).

Dari hasil pengujian hipotesis kedua disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara ketidakpastian lingkungan (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui penggunaan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen (X_3) dalam pengambilan keputusan. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang menggunakan model pendekatan intervening yang menemukan bahwa PEU berhubungan positif dengan system akuntansi manajemen (Gordon and Narayanan, 1984; Chong and Chong, 1997; Mia and Clarke, 1999). Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh karena dalam penelitian ini menggunakan manager fungsional dari perusahaan perbankan, sementara penelitian sebelumnya menggunakan responden manager senior dari perusahaan manufaktur.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Penelitian berhasil mendukung hipotesis pertama yang diajukan. Hal ini berarti pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial di mediasi oleh penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.
- 2) Penelitian tidak berhasil mendukung hipotesis kedua yang diajukan. Hal ini berarti pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial tidak di mediasi oleh penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.

Keterbatasan dan Implikasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan implikasi antara lain:

- 1) Penelitian dilakukan pada manajer perusahaan perbankan Pekanbaru, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara umum.
- 2) Penelitian hanya menggunakan dua variabel kontekstual yaitu desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan. Penelitian selanjutnya penting untuk mempertimbangkan pengaruh variabel lain seperti *task uncertainty*, perubahan teknologi yang mungkin akan mempengaruhi kinerja.
- 3) Penelitian ini tidak menguji dimensi system akuntansi manajemen secara individual seperti *broadscope*, *timelines*, *agrgation* dan *integration*. Penelitian selanjutnya supaya melihat bagaimana interaksi masing-masing dimensi system akuntansi manajemen tersebut dengan varibel kontekstual dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Chenhall, R.H., and Morris, D., (1986), "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems", *The Accounting Review*, Vol. 61, January, pp.16-35.
- Chia, Yew Ming, (1995), "Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effect on Managerial Performance: A Singapore Study", *Journal of Bussiness Finance and Accounting*, September, pp. 811-830.
- Chong, Vincent K., and Kar Ming Chong, (1997), "Strategic Choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems", *Accounting and Business Research*, Vol. 27, No. 4, pp. 268-276.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. BPUD, Semarang.
- Gordon, L.A. , and Narayanan, V.K., (1984), "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No.1, pp. 33-47.

- Govindarajan, V., (1984), "Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable", *Accounting, Organization and Society*, 9, pp.125-135.
- Gul, Ferdinand A., and Yew Ming Chia, (1994), "The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Management Performance: A Test of Three-Way Interaction", *Accounting, Organization and Society*, Vol.19, No.4/5, pp. 413 – 426.
- Heller, F. A. dan Yulk. 1969. Participation Managerial Decision Making and Situational Variabel., *Organizational Behavior and Human Performance*, hal. 230
- Imron, (2004), Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis terhadap Hubungan antara Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Broadscope dengan Kinerja Unit Bisnis Strategis. *SNA VII*.
- Mia, (1993), "The Role of MAS information in Organizations: an Empirical Study", *British Accounting Review*, 25, pp. 269 – 285.
- Mia, L. and Clarke, B. (1999), "Market competition, management accounting systems and business unit performance", *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 2, pp. 137-58.
- Nazaruddin, Itje. 1998. Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 1, No. 2, hal. 141-162.
- Otley, D.T. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 No.4 hal. 413-428.
- Shields, Michael D.,F, Jhonny Deng dan Yutaka Kato, 2000. "The Design and Effect of Control System: Test of Direct and Indirect Effect Model, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.5, No.25, pp. 182-202.
- Soobaroyen, T., dan Poorundersing, B, (2008), The Effectiveness of Management Accounting Systems. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 23 No.2, hal. 187-219.
- Syam, Fazli dan Lilis Maryasih (2006), Sistem Akuntansi Manajemen, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Dan Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Provinsi NAD). *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Padang.
- Thompson, J.D., (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Waterhouse, J.H. dan P. Tiesen, (1978), "A Contingency Framework for Management Accounting System Research", *Accounting, Organization and Society*, Vol 3, No. 1, hal. 65-76.